

747902

Høyskolen Kristiania

Recommend

Breakfast

Clean

Staff

Great

Nice

Friendly

Wonderful

Warm

Spacious

Enjoyed

Cozy

Free

Trains

Rooms

Perfect Accommodating

Looking

Setting

Wipes

Room

Room

Housekeeping

Good

Impressed

Price Reasonable Amenities

Facilities

Day

Really

Beautiful

Place

Comfortable

Love

Pleasant

Polite

Convenient Customer

Cleanliness

Remover 10/10

Using

Exceeded

Awesome

Bikes

Reception

Fabulous

Service

Exemplary

Excellent

Assortment

Make-Up Wow

Chambermaids

Expectations

Location

Fridge

Amazing

Quiet

Bathtubs

Dog

Deep

Coffee

VÅR 2017

«Denne bacheloroppgaven er gjennomført som en del av utdannelsen ved Høyskolen Kristiania. Høyskolen Kristiania er ikke ansvarlig for oppgavens metoder, resultater, konklusjoner eller anbefalinger.»

Forord

Med denne Bacheloroppgaven markerer vi fullføring av tre år på Høyskolen Kristiania. Studiet har gitt oss ny kunnskap, mange utfordringer og nyttige erfaringer, som vi vil ta i bruk når vi nå skal ut i arbeidslivet. Vi ønsker å rette en stor takk til høyskolen, og forelesere som vi har hatt gjennom denne bachelorgraden. Vi har begge blitt svært interessert i fagområdet servicekvalitet, og det falt oss derfor naturlig å fordype oss i dette temaet.

Takk til vår veileder, Ulf Stigen, som har gitt oss gode råd i denne prosessen. Med hans hjelp har arbeidet med å ferdigstille oppgaven blitt mindre krevende. Vi ønsker også å takke våre informanter som tok seg tid til å hjelpe oss i en ellers hektisk arbeidshverdag. Deres positivitet og viktige bidrag, har vært til stor hjelp i fullføring av bacheloroppgaven.

God lesing!

Oslo, mai 2017

748825

747902

Sammendrag

Denne bacheloroppgaven ser nærmere på sammenhengen mellom hotellenes gjestetilbakemeldinger fra egne utsendte gjesteundersøkelser og servicekvalitet. Vi ønsket å undersøke hvor aktivt gjestetilbakemeldingene blir brukt, om resultatene blir kommunisert ut til alle avdelinger, og om dette kan være med på å forbedre servicekvaliteten. For å finne ut av dette kom vi frem til følgende problemstilling:

«I hvilken grad kan gjestetilbakemeldinger bidra til å forbedre servicekvaliteten?»

Det teoretiske utgangspunktet for oppgaven fokuserer på tre hovedtemaer: tilbakemeldinger, service og ledelse, i tillegg til en rekke undertemaer. For å gjennomføre undersøkelsen har vi benyttet oss av kvalitativ metode. Dette fordi vi ønsket å komme mer i dybden i temaet, og fordi vi er avhengig av mer informasjon enn det en spørreundersøkelse ville ha gitt oss. Vi gjennomførte fem dybdeintervjuer med informanter med sentrale stillinger på fem ulike hoteller fra ulike hotellkjeder.

Resultatet av vår undersøkelse viser med tydelighet at tilbakemeldingene fra gjestene bidrar til at hotellene kan forbedre sin servicekvalitet. Hotellkjedene vi studerte jobber svært aktivt med tilbakemeldingene, og det var også bred enighet om at dette er nøkkelen til forbedring. Vår konklusjon er at gjestetilbakemeldinger i stor grad *kan* være med på å utvikle servicekvaliteten, og at gjestetilbakemeldingen kan være et av hotellenes viktigste verktøy i arbeidet med forbedring. Det må allikevel poengteres at vi har hatt et lite utvalg av hoteller i vår undersøkelse, og at vi må derfor være forsiktig med å komme med bastante konklusjoner som gjelder alle hoteller.

Avslutningsvis diskuterer vi begrensninger med oppgaven og kritikk til egen forskning, før vi kommer med egne anbefalinger til videre forskning om temaet.

Innholdsfortegnelse

1.0 Introduksjon	1
1.1 Bakgrunn	1
1.2 Problemstilling.....	1
1.3 Avgrensninger	2
1.4 Begrepsavklaringer	2
1.4.1 Servicekvalitet.....	2
1.4.2 Tilbakemeldingstjeneste.....	2
1.4.2.1 Loopon, Questback og Medallia	3
1.4.3 Motivasjon	3
1.4.4 Ledelse	3
1.5 Oppgavens struktur.....	4
2.0 Teori	4
2.1 Hotellbransjen.....	5
2.1.1 Den teknologiske utviklingen	6
2.2 Tilbakemeldingstjenester	6
2.3 Service	7
2.3.1 Servicekvalitet.....	8
2.3.2 The Service Profit Chain.....	10
2.3.3 Servicepyramide.....	11
2.3.4 Serviceopplæring	13
2.4 Ledelse	14
2.4.1 Motivasjon	15
2.4.2 Hvorfor er motivasjon så viktig?	16
2.4.3 Involvering	18
3.0 Metode.....	18
3.1 Forskningsdesign	19
3.2 Forskningsetikk	20
3.3 Datainnsamling	20
3.4 Utvalg	21

3.4.1 Presentasjon av informanter.....	22
3.5 Rekruttering	23
3.6 Semi-strukturert intervju.....	23
3.6.1 Intervjuguide	24
3.6.2 Gjennomføring av intervju.....	24
3.7 Datareduksjon.....	26
4.0 Kvalitetsvurdering av undersøkelsen	27
4.1 Reliabilitet	27
4.2 Validitet	27
5.0 Analyse	28
5.1 Tilbakemeldingstjeneste	28
5.2 Service	30
5.3 Ledelse	32
6.0 Avslutning	34
6.1 Konklusjon.....	34
6.2 Begrensninger og videre arbeid.....	35
Litteraturliste	37

Figurer

Fig. 2.1 Toleransemodellen.....	9
Fig. 1.2 The Links in the Service-Profit Chain.....	10
Fig. 2.3 Servicepyramiden.....	12
Fig. 2.4 Functions of Management and Leadership.....	15
Fig. 2.5 Behovshierarki.....	17
Fig. 3.1 Fenomenologisk tilnærming.....	19

Vedlegg 1: Intervjuguide

1.0 Introduksjon

1.1 Bakgrunn

Det finnes flere ulike aktører som tilbyr gjester å gi en tilbakemelding om deres opplevelser og erfaringer etter et hotellopphold, som TripAdvisor og Facebook. De aller fleste hoteller har også sine egne tilbakemeldingskanaler som blir sendt ut til gjestene etter endt hotellopphold. Vi ønsker i denne oppgaven å undersøke hvor aktivt hotellenes egne gjesteundersøkelser blir brukt, og om disse kan være et verktøy for å øke servicekvaliteten på hotellet. Vi vil belyse om gjesteundersøkelsene blir brukt aktivt eller om det bare er en rutine som blir sendt ut til gjestene etter endt besøk. Videre vil vi også kartlegge om resultatene blir værende hos ledelsen, eller om de blir kommunisert ut til de ansatte i de ulike avdelingene.

Vi ønsker også å fokusere på hvor vidt økt motivasjon hos de ansatte kan bedre servicekvaliteten, og om resultatene av gjestetilbakemeldingene påvirker de ansatte i å yte bedre service.

Utviklingen av kunden anmeldelser har endret seg kraftig de siste ti årene ved å gå fra håndskrevne anmeldelser, til at dokumentasjonen foregår i hovedsak over internett. Dette gjør at kundene har lett tilgang til å lese andres vurderinger, noe som kan være en viktig påvirkningsfaktor når man skal velge et hotell. Gjesteundersøkelser over internett blir ikke bare brukt av potensielle gjester, men det kan også gi bedrifter en enklere tilgang til å kommunisere med kundene. Hoteller lever av sine gjester og det er interessant å se nærmere på hvilket arbeid hotellene gjør i forhold til gjestetilbakemeldinger.

1.2 Problemstilling

På bakgrunn av det som er omtalt i innledningen har vi definert følgende problemstilling:

«I hvilken grad kan gjestetilbakemeldinger bidra til å forbedre servicekvaliteten?»

1.3 Avgrensninger

Denne oppgaven er avgrenset til å se på hotellenes egne tilbakemeldingskanaler da det vil bli for omfattende og også undersøke hvordan hotellene bruker de andre tilbakemeldingsaktørene på markedet. Det kan variere hvilken bedrift hotellene får sin egen gjesteundersøkelse fra, men dette vil ikke ha påvirkning på oppgaven da vi kun er ute etter hvordan de bruker resultatene.

Vi har valgt å se på fem ulike hotellkjeder i Norge: Nordic Choice, Scandic, Thon Hotels, Radisson SAS og Smart Hotels. Videre har vi avgrenset til informanter som holder sentralt til i Oslo. Årsaken til dette er at hotellene har tilnærmet like kundegrupper, samt at det bidrar til at det er lettere å gjennomføre intervjuene til datainnsamlingen. I oppgaven har vi tatt i betraktning at vi ikke kan generalisere på grunnlag av dette utvalget, men det er heller ikke målet med oppgaven, og vi ser derfor ikke på dette som en svakhet.

1.4 Begrepsavklaringer

1.4.1 Servicekvalitet

Service er en betegnelse som kan brukes på både varer og tjenester. Hvordan kunden oppfatter servicen vil være avhengig av hvilke forventninger de har til produktet eller tjenesten (Ellingsen og Mehmetoglu 2005). Å kunne gi god servicekvalitet går ut på å ha kunnskap og forståelse for hvilke ønsker og forventninger gjesten har, og dermed kunne legge alt til rette for at gjesten får en god serviceopplevelse. Når det gjelder servicekvalitet på varer er det gjerne de tekniske spesifikasjoner som er avgjørende, mens for tjenester er det noe mer komplekst da produksjon og forbruk skjer samtidig. Kunder oppfatter kvalitet på to måter: en teknisk (hva kunden mottar) og en funksjonell (hvordan kunden mottar det). Den funksjonelle blir ofte oppfattet som mer subjektiv enn den tekniske (Grönroos 2007).

1.4.2 Tilbakemelding

En viktig del av vår ferdighetsutvikling er å få tilbakemelding på det man gjør. Forbedringer kan ikke gjøres uten å ha kunnskap om behovet for endring og hva som blir betraktet som god prestasjon (Hargie 2006, 150). På denne måten kan man se på tidligere prestasjoner og gjøre

endringer på bakgrunn av det. I hotell- og reiselivsbransjen er tilbakemeldingstjenester er kjent begrep. Det er en type tjeneste som tilbyr gjester å legge igjen kommentarer om sine opplevelser og erfaringer på et hotell. Tjenesten baserer seg enten på «online» eller «offline» aktører. Vi kan skille de to ved at «offline» aktører blir brukt av hotellet selv, hvor det blir sendt ut en gjesteundersøkelse etter endt hotellopphold. «Online» aktører tilbyr derimot tjenester på internett som gir gjestene muligheten til å skrive en anmeldelse av hotellet, som da blir tilgjengelig for alle.

1.4.2.1 Loopon, Questback og Medallia

Loopon, Questback og Medallia er ulike bedrifter som leverer «offline» tilbakemeldingsløsninger. Disse brukes som et verktøy for bedriftene for å bidra til innsamling av informasjon fra gjestene. På denne måten kan hotellene se hva de gjør som er bra eller mindre bra, og videre jobbe med forbedringer. Undersøkelsene blir sendt ut på e-post etter endt hotellopphold og det varierer i hvilke gjesteundersøkelser hotellene benytter seg av.

1.4.3 Motivasjon

Et av de mest grunnleggende spørsmålene innenfor psykologien er hvilke motiver som ligger til grunn for menneskers atferd. Kaufmann og Kaufmann definerer motivasjon slik:

«Motivasjon er de biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål» (2009, 93).

Motivasjon er selve drivkraften bak valgene vi tar og kan forklare årsaken for menneskers atferd. Vi kan skille mellom indre og ytre motivasjon. Indre motivasjon handler om å oppnå indre tilfredsstillelse og omtales ofte som en naturlig motivasjon. Ytre motivasjon er styrt fra utsiden og vil oppleves ved at man søker en form for straff eller belønning blant omgivelsene (Deci og Ryan 2002).

1.4.4 Ledelse

Det finnes ulike definisjoner på begrepet ledelse. Vi har valgt definisjonen til Jacobsen:

«Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre

menneskers tenkning, holdninger og atferd» (2007, 381). Uansett ledelsesnivå er lederens sentrale oppgave å motivere sine medarbeidere til innsats. Lederen har ansvar for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på en slik måte at gruppen, avdelingen og organisasjonen når sine mål (Kaufmann og Kaufmann 2009, 333).

1.5 Oppgavens struktur

Oppgaven er delt inn i fire ulike hoveddeler. Innledningsvis introduserte vi bakgrunn for oppgaven, presentasjon av problemstilling og noen korte begrepsavklaringer.

I neste del vil det redegjøres for relevant teori. Vi starter med å introdusere selve hotellbransjen og kort om den teknologiske utviklingen. Videre presenteres den teorien vi har knyttet opp mot problemstillingen med tre ulike hovedtemaer: tilbakemeldingstjenester, service og ledelse. Under disse temaene er det flere underpunkter som bygger videre på denne teorien.

I den tredje delen legger vi frem den metodiske fremgangsmåten vi har valgt for oppgaven. Vi vil legge frem og begrunne valg av kvalitativ metode, samt redegjøre for valg av fenomenologisk forskningsdesign. Videre vil vi gjennomgå hele prosessen som er knyttet til gjennomføringen av våre dybdeintervju, samt presentere informantene. Vi avslutter denne delen med en diskusjon i forhold til oppgavens reliabilitet og validitet.

Den siste delen består av en analysedel der gjennomgang av dybdeintervjuene belyses og diskuteres opp mot teorien tidligere i oppgaven. Resultatene fra analysen vil så diskuteres og vi vil forsøke å svare på i hvilken grad gjestetilbakemeldinger kan bidra til å utvikle servicekvaliteten. For å svare på dette vil vi drøfte våre antagelser opp mot de funnene vi har gjort, mot teorien og egne tanker. Avslutningsvis presenteres vår konklusjon, kritikk til egen forskning og anbefalinger til videre forskning.

2.0 Teori

I denne delen beskriver vi det teoretiske rammeverket for oppgaven. Problemstillingen for oppgaven omhandler hvordan hotellets bruk av tilbakemeldinger kan bidra til økt servicekvalitet. For å kunne besvare denne problemstillingen og knytte den opp mot analysen,

har vi valgt ut tre sentrale hovedteorier. I den første delen vil vi forklare hvordan hotellbransjen fungerer og hvordan utviklingen av tilbakemeldingstjenestene kan ha stor innvirkning på servicekvaliteten. Nøkkelen til suksess er kvalitet, verdien og kvaliteten på tjenestene, og dette er avgjørende for bedriftens konkurransefortrinn (Grönroos 2007). Det er kunden som legger grunnlaget for selvet hotellet og er dermed en vesentlig faktor i servicen. For at gjesten skal ønske å benytte seg av tjenesten igjen er det viktig å levere en servicekvalitet som står i forhold til gjestens forventninger. Videre er ledelse et sentralt tema for denne oppgaven da vi ønsker å se nærmere på hvilken påvirkningen motivasjon og involvering på arbeidsplassen også har for servicekvaliteten.

2.1 Hotellbransjen

Hotellbransjen er et globalt fenomen som har spredd seg over hele verden og baserer seg på gjesters hotellopphold. Det finnes ulike aktører som drifter hoteller, som hotellkjeder eller individuelle hoteller. For at hotellene skal kunne konkurrere og utvikle sin konkurransekraft, blir det brukt ulike tilbakemeldingstjenester. Det er en gjesteundersøkelse som blir sendt ut til gjestene etter endt hotellopphold, hvor de kan svare på ulike spørsmål om deres opplevelser og eventuelt komme med tanker og innspill om hva som allerede er bra og hva som kan gjøres bedre.

Det finnes mange ulike aktører som tilbyr en form for tilbakemeldingstjeneste. Det kan være ulike turoperatører, tredjepartskanaler, sosiale medier, og hotellets egne tilbakemeldingstjenester. TripAdvisor er et kjent navn innenfor tilbakemeldingstjenester og er verdens største reisenettsted, eller «online» aktør, med hele 435 millioner anmeldelser og synspunkter. De tar for seg rundt 6,8 millioner overnattingssteder, restauranter og attraksjoner (tripadvisor). Her kan gjester fra hele verden skrive om sin opplevelse og gi sin «rate», altså poeng, til hotellet, restauranten eller attraksjonen.

I tillegg til «online» tilbakemeldingstjeneste, har vi har også «offline» aktører. Det er bedrifter som samarbeider med hotellene, og som tilbyr sine egne gjesteundersøkelser som blir sendt ut til gjestene som et tilbakemeldingsverktøy. Dette vil være behjelpelig for hotellet til å få konkrete tilbakemeldinger etter endt opphold. Blant «offline» aktørene har vi blant annet Questback, Medallia og Loopon som tilbyr denne tjenesten.

2.1.1 Den teknologiske utviklingen

Den teknologiske utviklingen er et nødvendig verktøy for å kunne møte kundenes behov og ønsker. Det forventes og ønskes av kundene at teknologien skal anvendes til å forbedre og utvikle servicen i form av ny teknologi, mulighet for selvbetjent bestilling, innsjekk, henvendelser, oppfølging og fakturering (Lovelock og Wright 2001, 35). For å kunne imøtekomme kundens behov er det sentralt å bruke gjesten selv til å utvikle et bedre produkt og en bedre service. Utviklingen av kundeanmeldelser har endret seg kraftig de siste ti årene og dagens teknologi gjør det mulig for både bedrifter og forbrukere å ha en enklere kommunikasjon mellom hverandre. Customer Relationship Management (CRM) er et begrep som refererer til praksis, strategier og teknologier. Bedrifter bruker dette under analyser og for administrering av kundens interaksjoner og data gjennom hele kundens livssyklus. Dette med et mål om å forbedre forretningsrelasjoner med kunder, kundelojalitet og øke salget (techtarget). Systemet blir brukt til å samle informasjon om kunden gjennom ulike kanaler og være en felles plattform hvor kunder og selskapet kan kontakte hverandre. Denne type teknologi blir som oftest brukt i sammenheng med markedsføring til gjester om ulike tilbud, gjestekommunikasjon og for å gi de ansatte data på tvers av organisasjoner.

2.2 Tilbakemeldingstjenester

Tilbakemeldingssystemer hjelper gjestene til å ytre deres mening om produktet og utviklingspotensialet. Ved å ha tilgang til denne informasjonen vil det være mulig å endre serviceleveransen og skape en lojalitet med hver enkelt gjest. Dagens kunder eller gjester søker etter mer informasjon når de er i fasen for valg av hotell. De siste årene har man sett en stor økning i anmeldelser fra forbrukere som forteller om sine opplevelser, men som også søker etter andres erfaringer. Med over 200 millioner anmeldelser på ulike reisenettsteder kan hotellet og gjestene stole mer på dens relabilitet enn før. En forskningsrapport fra Cornell University's Center for Hospitality Research viser til sammenligning av ulike data om hotellets omdømme «online», påvirker hotellets service (Anderson 2012). Rapporten bruker data fra ReviwPro og hotellresultater fra Smith Travel Research. Den viser til at en økning på 1% på resultatene fra anmeldelsene førte til 1% økning i inntekten per tilgjengelig rom (RevPAR). Resultatet viser at omdømmet til hotellet, målt etter gjesteanmeldelsene, har en stor påvirkning på hotellets serviceleveranse (World Tourism Organization 2014).

Denne konklusjonen viser at hotell som fokuserer på gjestetilbakemeldinger i sitt arbeid med forbedring av serviceleveransen, vil få mye igjen i form av økonomisk gevinst, men også økt omdømme. Hotellet har to ulike former for tilbakemeldinger, «online» og «offline». Online tilbakemeldinger inneholder som nevnt tidligere generelle opplevelser og meninger fra tidligere hotellopphold. De er tilgjengelig for hele verden og kan direkte påvirke den 1% økningen i RevPAR som ble lagt frem i rapporten fra Cornell University's Center for Hospitality Research. Offline tilbakemeldinger går derimot direkte fra gjesten til hotellet, noe som gjør at hotellet får en mer konkret tilbakemelding i form av forbedringspotensialet eller positive opplevelser. Den vil da påvirke økningen i RevPAR mer indirekte. Det er disse resultatene ledelsen kan ta i bruk ved arbeidet med forbedring av servicekvaliteten.

2.3 Service

Det finnes flere ulike oppfatninger av hva som kan defineres som god eller dårlig service. De aller fleste har vært i en situasjon hvor tjenesten ikke har stått til forventningene, og hvor det er lett å konkludere med at servicen var for dårlig. Hvis en tjeneste oppleves som god skal det derimot ofte mye til før servicen blir omtalt som god. Dersom tjenesten blir levert i tråd med gjestenes eksisterende forventninger, vil det som regel ikke skape et varig inntrykk for kundene eller gjestene. Det er gjerne ved større positive overraskelser at tjenesten oppleves som svært god. Med dette i bakhodet kan det være utfordrende for hotellene å fange opp nøyaktig hva som gir gjestene følelse av god servicekvalitet. Spesielt med tanke på at forventningene kan variere fra person til person.

Ellingsen og Mehmetoglu forklarer service som den totalopplevelsen en kunde har i samhandel med en tjenesteytende virksomhet (2005). Service er en betegnelse som kan brukes på både varer og tjenester, og hvordan kunden oppfatter servicen vil som tidligere nevnt være avhengig av hvilke forventninger de har (Ellingsen og Mehmetoglu 2005). Selve oppholdet består av flere ulike små og store elementer, som enten består av relasjoner mellom mennesker eller materielle ting. Relasjonen som blir skapt i samhandling mellom kunde og tjenesteyter kalles «sannhetens øyeblikk», og det er i dette øyeblikket kunden får sin første oppfattelse av tjenestens kvalitet (Normann 2000, 32). Kvaliteten blir skapt gjennom tjenestedyktighet, motivasjon og de tilgjengelige redskapene som er for å gjøre en god jobb. Samtidig har gjestenes egen atferd og forventninger stor betydning for hvordan de oppfatter

den servicen som blir gitt. De ulike servicemedarbeiderne på et hotell er ulike komponenter som slår seg sammen til å bli et helhetlig produkt. Sammen med selve hotellbygget skaper de en totalopplevelse for kunden. Totalopplevelsen med både resepsjonister, renholdere og standarden på rommet vil skape en samlet opplevelse for kunden (ndla).

2.3.1 Servicekvalitet

Servicekvalitet handler om kundenes forventninger og opplevelse, og det sentrale er kundenes grad av tilfredshet. Dersom kundenes forventninger blir innfridd eller er høyere enn det som er forventet, vil gjesten som oftest oppleve god kvalitet. Med tanke på dette er det svært viktig å kjenne til kundenes forventninger for å forstå begrepet kvalitet (Ellingsen 2013, 151).

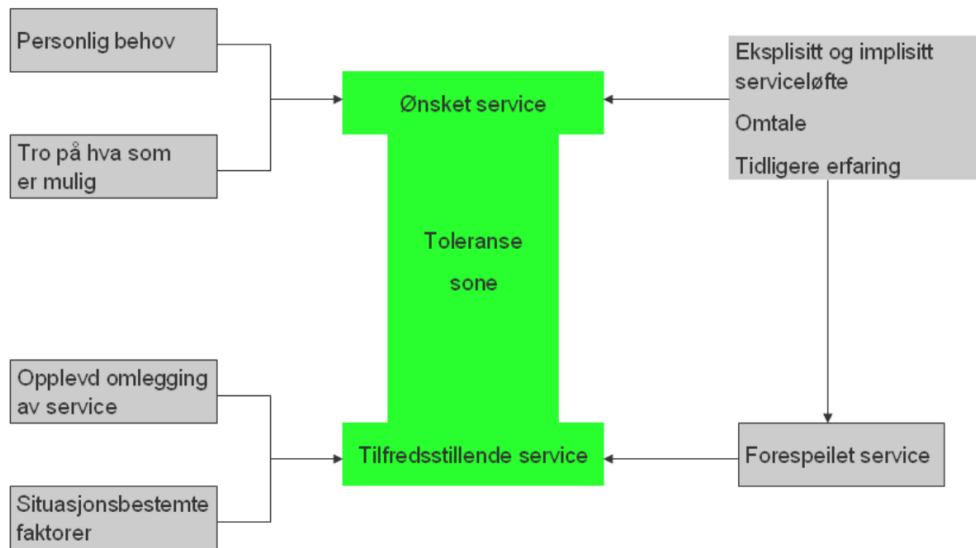
Zeithaml, Parasuraman og Berry utviklet i 1993 en modell som består av ulike faktorer som påvirker kundens forventning om servicekvalitet, og hvor det er toleranserom. Toleransesonen beskriver to ytterpunkter som gjelder i sammenheng med servicekvalitet. De beskriver kundens laveste og høyest punkt av forventet service. Enhver kunde og ansatt har ulike behov, og det er dermed viktig å se det individuelle behovet. Noen har høy toleransesone, mens andre har lav, og derfor er det viktig å finne gode løsninger for kunden som vil tilfredsstille deres behov.

Toleransesonen til kunden varierer etter hva kunden aksepterer i forhold til kvalitet og påvirkes av servicekvalitetsdimensjoner (Tronvoll 2005):

- Troverdighet: Bedriftens evne til å levere det som har blitt lovet til rett tid og sted.
- Pålitelighet: Bedriften eller den enkelte medarbeiders villighet til å hjelpe kunden til rask og effektiv service.
- Tillit: Kunnskapsrike og dannede medarbeidere som har evne til å vise tillit til kunden.
- Innlevelse: Medarbeidernes evne til å gi omsorg og personlig oppmerksomhet til kunden.
- Konkrete forhold/materiell kvalitet: De fysiske omgivelser, utstyr, tekniske systemer, rutiner, personell og informasjons- og markedsmateriell.

Disse kriteriene blir brukt i sammenheng med å måle hvordan kvalitet blir opplevd hos kunden.

Fig. 2.1 Toleransemodellen



Kilde: (Zeithaml, Parasuraman og Berry 1993)

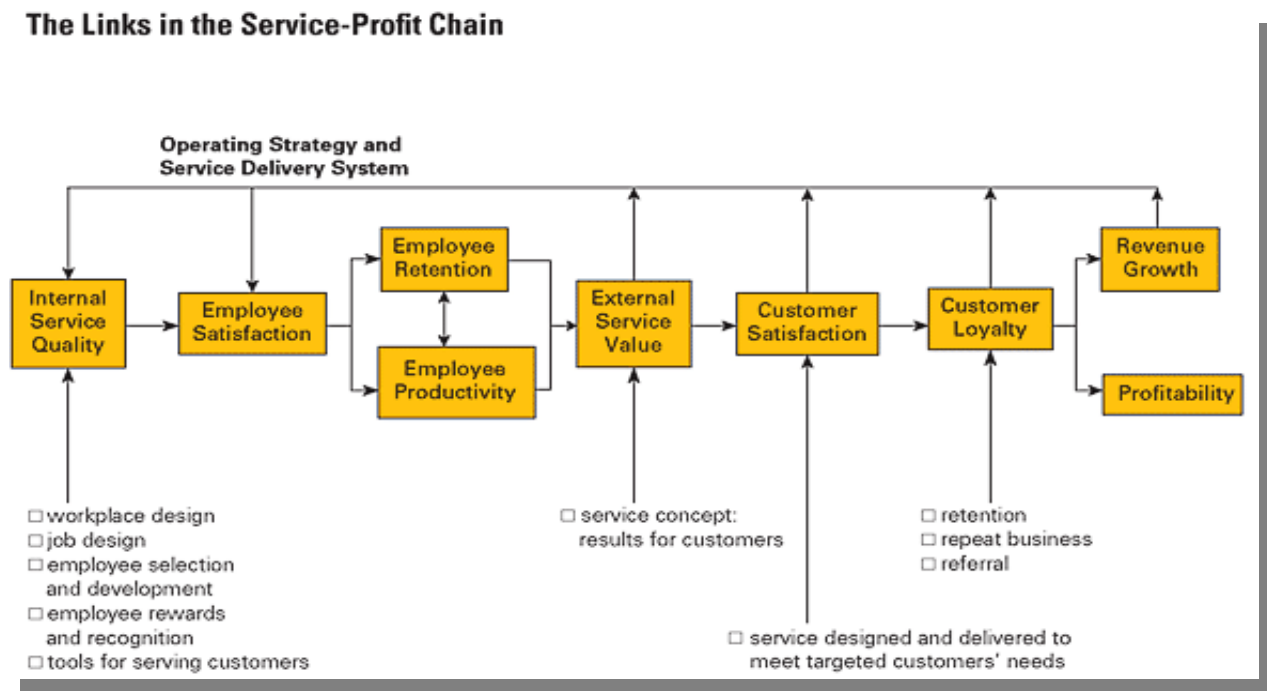
Ønsket service er den servicen som en kunde ønsker å få. Kunder har et behov ved hver overnatting og de håper å oppleve den servicekvaliteten som passer deres behov best.

Tilfredsstillende service er minstemålet av hva som forventes uten å ikke bli for misfornøyd. Ved å oppleve denne type service vil situasjonsbestemte faktorer også gjøre seg gjeldende og man vurderer hva som kan forventes av andre leverandører.

Forespeilet service er det kunden oppfatter og vil være avgjørende for hva som defineres som tilfredsstillende service. Dersom kunden har gjort seg opp en tanke om at det vil være god service ut ifra en omtale eller tidligere erfaring, kan det være med på å skape en forespeiling. Å standardisere ytelsen til kundene er vanskelig å få til ettersom produksjon ofte oppstår i møtet mellom kunden. Mennesker har ulike behov og derfor vil det også være variasjon i hvordan tjenesteytelsen oppstår. Å forstå og styre kundens forventninger er et viktig område for å bidra til at tjenesteleveransen kan tilpasses kundene, og at kundene bli gjort klar over hva de kan forvente. Selve forventningene kan endres og styres, men også normer i samfunnet og ulike tjenesteområder vil være med på å sette standard for hva kunden forventer (Normann 2000, 81). Eksempelvis forventes det at hotellfrokost er inkludert i hotellprisen, men på enkelte hoteller i Norge og i utlandet er dette ikke inkludert. Det er dermed viktig å understreke dette og på den måte styre forventningene til gjesten.

2.3.2 The Service Profit Chain

Fig. 2.2 The Links in the Service-Profit Chain



Kilde: (Heskett m.fl. 1994)

The Service Profit Chain er en modell som viser hvordan interne og eksterne faktorer påvirker bedriften. Den ble i 1994 utviklet av Heskett m.fl., og demonstrerer sammenhengen mellom personalsituasjonen i bedriften og virkningen denne situasjonen kan få på det økonomiske resultatet i bedriften. Modellen kan forklares med at fornøyde medarbeidere fører til fornøyde kunder, som igjen vil påvirke lønnsomheten. The Service Profit Chain baserer seg på sammenhengen av profitt, kundelojalitet, produktivitet, ansattes lojalitet og tilfredshet. Alle faktorene i kjeden henger sammen og påvirker hverandre. Planlegging med gode rutiner i forkant av kundemøter er med på å skape trygghet for de ansatte i forhold til deres rolle i serviceleveransen, i tillegg til å nå bedriftens målsetning basert på det de leverer. Den enkelte ansatte må få et godt nok innblikk i ulike aspekter ved drift i form av Revenue Management. Revenue management handler i hovedsak om omsetning og fortjeneste. I følge Rouse, Maguire og Harrison (2011, 2) er målet med revenue management å forbedre ytelsen til en bedrift ved å opprettholde de beste inntektsstrømmene fra sine ressurser. Ved å gi riktig pris til riktig kunde, forklare gjesten hvorfor akkurat denne formen av prising blir brukt og at prisene er dynamiske og vil endre seg etter etterspørsel (Andreassen 2006). Når ulike

elementer er lagt til rette for den enkelte vil det skape trygge og fornøyde ansatte. De ansatte må i stor grad bruke det de kan for å innfri kundens behov, noe som vil resultere til fornøyde gjester. De mest lojale gjestene er de som er mest fornøyde og det vil ha en påvirkende motivasjon for de ansatte i forhold til å yte bedre service og øke trivselen. Man kan altså si at Service Profit Chain er en evigvarende sirkel som det er svært viktig å holde fokus på (Andreassen 2006).

I artikkelen til Heskett m.fl. blir Southwest Airlines brukt som et eksempel på modellen. Flyselskapet har oppnådd å bli blant de beste bedriftene i USA på medarbeidertilfredshet. Samtidig utkonkurrer Southwest Airlines de andre flyselskapene på viktige effektivitetsmål i bransjen, og begrunner dette med dyktigheten til de ansatte (1994).

Modellen har blitt mye brukt og fått bred støtte, samtidig som den er blitt kritisert. Chun og Davies argumenterer i en artikkel at det ikke finnes dokumentasjon på at det er en positiv sammenheng mellom høy medarbeidertilfredshet og omsetning og resultat (2009).

Argumentasjonen er begrunnet i studier som motbeviser teorien til Heskett m.fl. hvor det var forsket på sammenhengen mellom fornøyde kunder og fornøyde ansatte i 49 bedrifter i Storbritannia. Resultatet var at de kun fant én positiv sammenheng, og det var at bedrifter med fornøyde kunder hadde større grad av tilfredshet blant ansatte.

På den annen side har vi to studier som gir motsatt resultat. Fazlzadeh m.fl. gjennomførte en studie publisert i International Journal of Business and Management hvor resultatet var en positiv korrelasjon mellom medarbeidertilfredshet og kundetilfredshet i bedrifter som jobber med aksjemegling (2012, egen oversettelse). Den andre studien er gjort av Welbourne og Andrews som viser til resultater som belyser at nye bedrifter med fokus på personalpolitikk har en større mulighet for å overleve og bli større, enn firmaer som ikke fokuserer på personalpolitikk (sitert i Bamberger og Meshoulam 2000, 173, egen oversettelse).

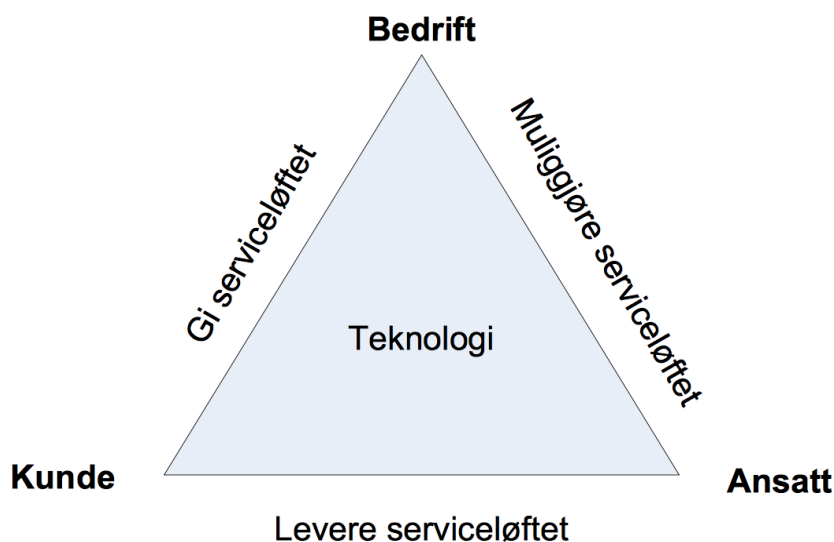
2.3.3 Servicepyramiden

Opplevd servicekvalitet er i dag identifisert som en nøkkelfaktor og en sentral variabel for kundetilfredshet, kundelojalitet, lønnsomhet og verdiskapning (Andreassen 2006, 12). Service er en del av produktet som er svært viktig, og i mange tilfeller den viktigste delen av det gjesten kjøper. Det sees derfor på som et stort konkurransefortrinn (Andreassen 2006, 32-33).

Hvordan kunden oppfatter servicen vil være avhengig av hvilke forventninger de ulike gjestene har til produktet eller tjenesten (Ellingsen og Mehmetoglu 2005). Andreassen mener at selve verdiopplevelsen til kunden ikke bare oppstår under selve møtet med de ansatte, men at det er flere forhold som må spille sammen (2006, 21). Servicepyramiden er sentral i denne tilnærmingen. Andreassen forklarer at verdiopplevelsen til kunden består av et sett av fire forhold som spiller sammen (2006, 22):

1. Gi serviceløftet til markedet
2. Muliggjøre produksjon av serviceløftet
3. Levere serviceløftet
4. Bruke teknologi for levering og mulig gjøring av tjenesteproduksjonen.

Fig. 2.3 Servicepyramiden



Kilde: (Andreassen 2006, 22)

I denne tilnærmingen mener Andreassen at bedriften bevisst eller ubevisst gir et sett av løfter til et marked. Det kan være i form av tidligere besøk på hotellet eller fra ulike reklamer. Merkevarer er en måte en gjest kan assosiere med ulike kjennetegn. Med bakgrunn i de ulike assosiasjonene og forventningene gjestene har, vil det være opp til bedriften å sørge for å innfri det til gjestene (Andreassen 2006, 22). For å kunne levere selve serviceløfte vil samspillet mellom ulike ledd i kjeden være helt avgjørende. Ledelsen må kunne tilrettelegge for at de ansatte på best mulig måte kan levere den servicen som er forventet. Ved å gi et godt serviceløfte vil kundene gi uttrykk for tilfredshet på ulike offline og online plattformer. På

bakgrunn av dette er det også viktig å ta for seg de klagene og negative kommentarene som gjesten kan komme med, og svare gjesten og gjøre forbedringer dersom det er nødvendig (Andreassen 2006, 23).

Servicepyramiden viser en sammenheng mellom ulike ledd i en bedrift. Bedriftens kommunikasjon med kundene, tjenesteproduksjon, opplevd servicekvalitet og omdømme. Modellen viser at kommunikasjonen mellom gjestene er svært viktig i denne prosessen, spesielt online og offline plattformer. Gjennom ulike plattformer har hotellene mulighet til å rette forventningene og assosiasjonene, og de har muligheten til å kommunisere med dem i form av omdømme. Teknologi er den sentrale faktoren i servicepyramiden, med det ligger TripAdvisor og lignende nettsteder. Det er denne teknologien hotellene bruker for å gi, muliggjøre og levere serviceløfte til sine kunder.

2.3.4 Serviceopplæring

BlueVolt (2007) mener dagens gjester har høyere forventninger til service enn de noen gang har hatt. Hvis man retter denne konklusjonen på bedriftsnivå vil det være en god investering å gjennomføre et kontinuerlig og engasjerende serviceopplæringsprogram. Med endrede og nye kundebehov må et godt opplæringsprogram bli innført i dagens rutiner, noe som kan øke og sikre ferdigheter og taktikker i et hvert møte til de ansatte. Khan (2012) mener at opplæring er en nødvendig nøkkel til å øke ytelsen til de ansatte. Han definerer opplæring som: *«En læringsprosess som innebærer anskaffelse av kunnskap, spissing av ferdigheter, begreper, regler eller endring av holdninger og atferd for å forbedre ytelsen til de ansatte»* (2012, 85).

Opplæringsprosessen må basere seg på den enkelte bedriften og anskaffe seg kunnskap om hva som trengs, hvilke oppgaver som må utføres og hva som er nødvendig for å gjennomføre de ulike oppgavene. Simons (2005) sier at nøkkelen til å gi ekstraordinær service er å trene mot en serviceorientert kultur. Ved å gi de ansatte en god opplæring vil det vise medarbeiderne at ledelsen bryr seg og vil gi dem muligheten til å lykkes. Det vil være lettere for de ansatte å gi god service når bedriften selv gir de ansatte god service. Simons mener at det er på bakgrunn av tre ulike emner som bygger fundamentet til service-orientert kultur. Opplæring av nyansatte er det første som må til for å bidra til å bygge et fundament for service. Dette gjøres ved å gi medarbeiderne en grundig opplæring på arbeidsplassen i

kombinasjon av både praksis og teori. En annen sentral faktor som påvirker kulturen er medarbeiderutvikling. Det legges vekt på å øke motivasjonen og endre innstillingen til de ansatte for å føle seg mer knyttet til bedriften. Den siste faktoren er å gi opplæring i emnet service. Det er viktig med konkrete standarder som definerer hva det vil si å innfri kundenes forventninger.

I følge BlueVolt (2007) skaper god service en verdi som er viktig å ha innad i bedriften, ikke bare for de ansatte, men også for kundene.

«Any organization can get it right sometimes, any employee can provide service on a «good day», but it takes a service-oriented culture and a comprehensive approach to training to provide extraordinary service to every employee, every guest, every time» (Simons 2005, 11).

2.4 Ledelse

Ledelse kan defineres på ulike måter, men det er noen viktige og sentrale kjennetegn som karakteriserer ledelse. Jacobsen definerer det slik: *«Ledelse er en spesiell atferd som mennesker utviser i den hensikt å påvirke andre menneskers tenkning, holdninger og atferd»* (2007, 381). Definisjonen fremhever altså en atferd som lederen viser og som henstiller mot de personene han eller hun leder. Kaufmann og Kaufmann forklarer at man som leder, uansett ledelsesnivå, har som sentral oppgave å motivere sine medarbeidere til innsats, og sørge for at arbeidet blir samordnet, organisert og utført på den slik måte at både gruppen, avdelingen og organisasjonen når de målene de har satt (2009, 333). Northouse hevder at en kombinert sammensetning av ulike faktorer vil identifisere ledelse. Ledelse er en prosess, ledelse involverer innflytelse, ledelse skapes i en gruppe og ledelse inneholder ett felles mål (2007, 3). Kotter mener at administrasjon og ledelse er to ulike aspekter av en sjefs stilling (1990). Administrasjon har som oppgave å gi ordre og konsistens til organisasjonen, og søke orden og stabilitet, mens ledelse er å produsere forandring og bevegelse i organisasjonen. Å være en leder er å motivere og inspirere for å skape en verdi for kunden og tilby god service som vil føre til at bedriften når deres definerte mål (1990). Figuren nedenfor viser ulikhetene mellom administrasjon og lederskap:

Fig. 2.4 Functions of Management and Leadership

Figure 1.2 Functions of Management and Leadership

Management Produces Order and Consistency	Leadership Produces Change and Movement
Planning and Budgeting <ul style="list-style-type: none"> • Establish agendas • Set timetables • Allocate resources 	Establishing Direction <ul style="list-style-type: none"> • Create a vision • Clarify big picture • Set strategies
Organizing and Staffing <ul style="list-style-type: none"> • Provide structure • Make job placements • Establish rules and procedures 	Aligning People <ul style="list-style-type: none"> • Communicate goals • Seek commitment • Build teams and coalitions
Controlling and Problem Solving <ul style="list-style-type: none"> • Develop incentives • Generate creative solutions • Take corrective action 	Motivating and Inspiring <ul style="list-style-type: none"> • Inspire and energize • Empower subordinates • Satisfy unmet needs

SOURCE: Adapted from *A Force for Change: How Leadership Differs From Management* (pp. 3–8), by J. P. Kotter, 1990, New York: Free Press.

Kilde: (Kotter 1990, 3-8).

2.4.1 Motivasjon

Et av de mest grunnleggende spørsmålene i psykologien er hva slags motiver som ligger til grunn for menneskers atferd. Dette er et aktuelt spørsmål for alle bedrifter. Kaufmann og Kaufmann forklarer motivasjon som «*En prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd*» (2009, 93). På en arbeidsplass er motivasjon en svært viktig faktor fordi det kan påvirke hvilken innstas en arbeidstaker legger i sitt arbeid. Motivasjon er selve drivkraften bak valgene vi tar og kan forklare årsaken til menneskenes atferd. Bak enhver motivert handling ligger det et behov. Behov kan beskrives som en mangeltilstand og være grunnlaget for å motivere seg til å handle. Behov er nødvendig for motivasjon, men det er ikke nødvendigvis slik at alle utvikler den samme motivasjonen for samme behov (Aakerøe 2006). Ifølge Baard, Deci og Ryan kan behov bli beskrevet som et individs bevisste ønske, lyster og motiv, og derfor er også et behov individuelt forskjellig (2004, egen oversettelse). Det finnes flere definisjoner på begrepet motivasjon, deriblant: «*Motivasjon er ikke et personlighetstrekk som noen har og andre ikke, motivasjon oppstår som en interaksjon mellom individ og situasjon*» (Andersen og Abrahamsson 1996, 132).

Kaufmann og Kaufmann definerer begrepet slik: «*De biologiske, psykologiske og sosiale faktorene som aktiverer, gir retning til og opprettholder atferd i ulike grader av intensitet for å oppnå et mål*» (2009, 93).

Motivasjon kan deles inn i indre og ytre motivasjon og defineres som kognitiv evalueringsteori. Indre motivasjon handler om at det blir utført en aktivitet for å oppnå en indre tilfredsstillelse. Denne motivasjonene henger sammen med interesse og det er en motivasjon som kommer mer naturlig. Indre motivasjon omhandler også behovet for selvbestemmelse, og som henger nært sammen med utvikling, opplæring og autonomi på arbeidsplassen. Ytre motivasjon er derimot en motivasjon som kommer utenfra etter kunstig påvirkning. Den er styrt fra utsiden og kan oppleves om man søker belønning blant omgivelsene (Skorstad 2015, 34). Den ytre motivasjon kan oppstå når det er snakk om lønn, bonus og frynsegoder (Baard, Deci og Ryan 2004).

Motivasjonen til de ansatte kan ha innvirkning på hvordan kundehåndteringen og hvordan kommunikasjonen med kunden er. Med det som utgangspunkt er motivasjon en svært viktig faktor for å forbedre servicen, og å legge vekt på økt motivasjon hos de ansatte for å oppnå felles mål innad i bedriften.

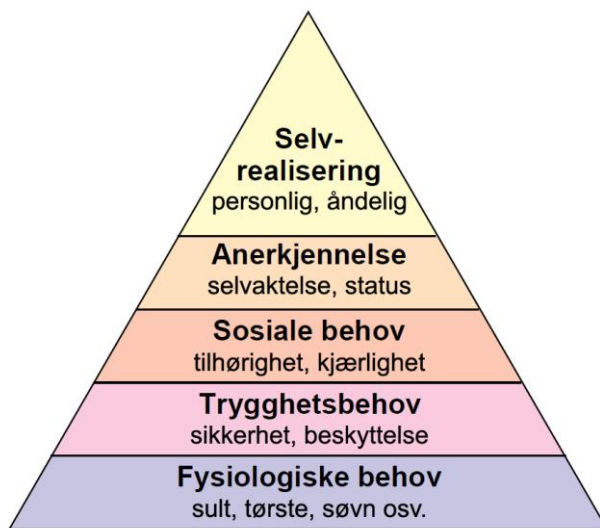
Kognitiv motivasjonsteori, er én av fire motivasjonsteorier, og som hevder at motivert atferd utløses av forventninger om måloppnåelse (Kaufmann og Kaufmann 2009, 93). Innenfor denne teorien tilhører kognitiv forventningsteori som sier noe om at mennesker er motiverte til å arbeide når de har en forventning om måloppnåelse. Det kan dreie seg om belønninger i form av lønn og materielle verdier, men også om tilfredsstillelse av behov for status og aktelse.

2.4.2 Hvorfor er motivasjon så viktig?

Motivasjon handler om presisjon, direksjon og energi. Motivasjon er en viktig verdi i arbeidslivet og blir høyt verdsatt da det kan gi konsekvenser for arbeidet når ikke arbeidstakeren har motivasjon (Geen 1995). Porter, Bigley og Steers definerer arbeidsmotivasjon ved hjelp av tre komponenter: Det som engasjerer mennesker til å handle, deretter hvilke kanaler som kan brukes til å påvirke og hvordan dette kan opprettholdes når det først er til stede (2003, 1). Arbeidsmotivasjon vil vi se på som menneskers ønske og vilje til å arbeide og utføre arbeidet.

En annen sentral motivasjonsteori er Abraham Maslows behovshierarki-modellen (1943).

Fig. 2.5 Behovshierarki



Kilde: (Abraham Maslow, 1943)

Modellen består av fem ulike nivåer: Fysiologiske behov, trygghetsbehov, sosiale behov, anerkjennelse og selvrealisering. Fysiologiske behov er sult, søvn og husly, mens trygghetsbehov handler om trygge omgivelser og sikkerhet. Sosiale behov defineres som tilhørighet, nærhet og familie. De tre nederste behovene er de viktigste og mest grunnleggende behovene hos alle mennesker. De to øverste nivåene er anerkjennelse og selvrealisering som uttrykker behov for status og personlig utvikling (Kaufmann og Kaufmann 2009, 94-95). Dette er to behov som er svært viktig for de aller fleste arbeidstakere, og som kan være avgjørende for ens egen opplevelse av motivasjon (Kaufmann og Kaufmann 2009, 95). Her kan vi trekke inn betydningen av å dele resultatene fra gjestetilbakemeldingene med ansatte. Det er viktig at tilbakemeldingene blir videreformidlet til ansatte i de ulike avdelingene, for å skape motivasjon og for å involvere alle ledd i organisasjonen.

Til tross for at Maslows behovsteori kan virke intuitivt korrekt, har likevel den empiriske forskningen som har vært utført vært lite bekreftende. Forskningen viser at vi er mer fleksible og at de ulike behovene derfor ikke nødvendigvis må følges i den rekkefølgen som er presentert (Kaufmann og Kaufmann 2009, 96),

2.4.3 Involvering

Apostolos Apostolou forklarer involvering slik:

«Employee involvement means that every employee is regarded as a unique human being, not just a cog in a machine, and each employee is involved in helping the organization meet its goals. Each employee's input is solicited and valued by his/her management. Employees and management recognize that each employee is involved in running the business» (2000, 2).

Det er svært viktig at ledelsen forstår, investerer i og lytter til sine ansatte da det er de ansatte i bedriften som er organisasjonens mest verdifulle ressurs. Apostolou hevder at ansatte er ledelsenes viktigste kunder (2000, 2). At ledelsen forstår dette vil i tillegg være essensielt i forhold til å skape et positivt arbeidsmiljø som er basert på tillit, samarbeid, god kundeservice og kreativ problemløsning. Dette vil kunne føre til en høyere motivasjon blant ansatte og en tilknytning som kan gi høyere lønnsomhet for organisasjonen. Med tanke på dette er det viktig for den totale ledelseskvaliteten at alle ansatte blir involvert (Apostolou 2000, 2). Å involvere alle ansatte vil gi de et annet perspektiv på den jobben de utfører. Resultatet vil blant annet være at de får en større eierfølelse til den organisasjonen de arbeider for, og føler personlig ansvar for organisasjonens prestasjoner.

Dette belyser viktigheten av involvering av ansatte og hvilken effekt dette kan ha for resultatene i bedriften. På hotellene er det resepsjonistene som har det første møtet med gjestene. Dersom resepsjonisten ikke får nødvendige tilbakemeldinger, vil det kunne føre til at det blir vanskeligere for den enkelte ansatte å utvikle seg for å utføre en enda bedre jobb. Positive tilbakemeldingene vil derimot kunne skape motivasjon hos de ansatte, og spesielt den indre motivasjonen som tidligere nevnt i oppgaven. Det er derfor av stor betydning at alle blir involvert i resultatene som foreligger og at dette blir jevnlig kommunisert ut til alle avdelinger. Dette har betydning uansett type organisasjon man jobber i.

3.0 Metode

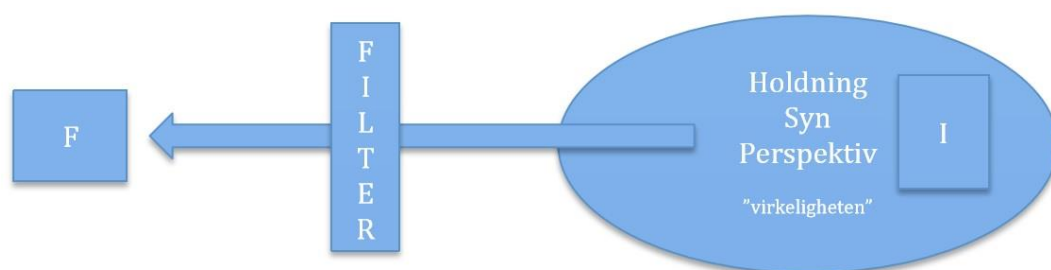
I følge Dag Ingvar Jacobsen er hensikten med forskning å frembringe gyldig og troverdig kunnskap om virkeligheten. For å kunne gjennomføre dette er man avhengig av en strategi, og det er denne strategien som er metoden (2015, 15). Formålet med vår oppgave er å finne ut i

hvilken grad gjestetilbakemeldinger kan bidra til å forbedre servicekvaliteten. For å undersøke dette har vi valgt å benytte oss av kvalitativ metode, fordi vi skal se på bruken av gjesteundersøkelser internt i hotellet, og ikke fra kundens ståsted. Kvalitativ metode tar ofte for seg få enheter der data samles inn som ord (Jacobsen 2015, 145). I følge Tor Grennes handler kvalitativ metode om tolkning og forklaring av den sosiale virkeligheten sett fra objektets perspektiv. Formålet med kvalitativ metode er ikke å generalisere eller regne ut gjennomsnittsverdier som er vanlig ved kvantitativ metode (2001, 189). Grennes beskriver de ulike metodene med at kvantitativ metode er mer forklarende, mens på den andre siden har vi kvalitativ metode som gir mer forståelse (2001, 192).

3.1 Forskningsdesign

I følge Johannessen, Christoffersen og Tufte finnes det en rekke ulike kvalitative forskningsdesign, men de mest brukte er: fenomenologi, etnografi, grounded theory og casedesign (2016, 78). Kvalitativ forskning kan gjennomføres på flere ulike måter, og det er viktig at alle faser i forskningsprosessen blir beskrevet. En etablert forskningsdesign vil kunne lette dette arbeidet (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2016, 77). Vi har i vår oppgave valgt å benytte oss av et fenomenologisk forskningsdesign. Johannesen, Christoffersen og Tufte forklarer en fenomenologisk tilnærming med å utforske og beskrive mennesker og deres erfaringer med, og forståelsen av et fenomen (2016, 78). Hensikten er altså å få mer informasjon om andres tanker og forståelse av et tema. Dette samsvarer med målet om å få større innsikt i hotellbransjens syn på verdien av gjestetilbakemeldingene de sender ut, og hvilke tanker de har rundt problemstillingen. I fenomenologisk design er det som forsker viktig å være oppmerksom på at prosessen kan bli preget av egne holdninger, forståelse, kunnskap og erfaringer. Dette kan føre til at en overser viktige funn (Askheim og Grennes 2008, 70). Askheim og Grennes belyser fenomenologisk tilnærming med følgende modell:

Fig. 3.1 Fenomenologisk tilnærming



Kilde: (Askheim og Grennes 2008, 69)

Modellen illustrerer at forskeren (F) fanger opp informantenes (I) holdning, syn og perspektiv gjennom sitt eget filter. Fremgangsmåten ved denne tilnærmingen er at forskeren i forberedelsesfasen benytter tidligere erfaring og kunnskap til å forberede seg til forskningen. Videre skapes en problemstilling med et formål om å forstå hvordan mennesker opplever et fenomen. Deretter er neste steg å samle inn data fra informanter som besitter kunnskap og erfaring om fenomenet man undersøker.

3.2 Forskningsetikk

I følge Johannesen, Tufte og Christoffersen handler etikk om ulike prinsipper, regler og retningslinjer for vurdering av om en handling er riktig eller gal (2016, 83). Når man utfører forskning må det underordne seg de ulike etiske prinsippene og juridiske retningslinjer. Det er spesielt to retningslinjer som er viktig ved vår oppgave:

1. Informantenes rett til selvbestemmelse og autonomi
2. Forskerens plikt til å respektere informantens privatliv

Det innebærer at informanten bestemmer over sin egen deltakelse ved å delta frivillig. De har rett til å trekke seg når som helst uten begrunnelse og uten at det oppstår noen form for ubehag eller negative konsekvenser. Informantene har også rett til å nekte forskere adgang til opplysninger om seg selv, og de skal kunne kontrollere hvor tilgjengelig informasjonen er for andre. Som forskere har vi ansvar for å ivareta informantenes konfidensialitet og sørge for at de ikke kan identifiseres. Enkelte av informantene hadde ingen innvendinger mot å være anonym, mens for andre var dette derimot viktig. Vi har derfor tatt en beslutning om å anonymisere alle informantene og hotellet de jobber på, og vi vil kun bruke navnet på selve hotellkjeden.

3.3 Datainnsamling

Dag Ingvar Jacobsen redegjør for fire ulike metoder for å samle inn kvalitativ data: intervju, fokusgrupper, observasjon og dokumentundersøkelse (2015, 145). Av disse ulike metodene har vi valgt å benytte oss av intervju, som er det mest vanlige å anvende innenfor kvalitativ

metode. Dette begrunnes av at vi ønsker å kartlegge de ulike hotellkjedenes synspunkter og praksis i forhold til gjestetilbakemeldinger, og utviklingen av servicekvalitet.

Intervju er vanlig å bruke når det er relativt få enheter som skal undersøkes og når vi er interessert i hva det enkelte individ har å si. Intervju er også relevant når vi ønsker å fange opp hvordan den enkelte fortolker og legger mening i et spesielt fenomen (Jacobsen 2015, 146-147). Fordelen med å benytte intervju fremfor for eksempel spørreundersøkelser, er at informanten vil ha større frihet til å fortelle sine egne meninger. En annen fordel ved intervju er at det gir en større frihet til å tilpasse intervjuet til hver enkelt informant, noe vi vil forklare nærmere senere i oppgaven (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2016, 145-146).

Det finnes også ulike former for intervju, og det er både positive og negative sider ved alle. De ulike typene er ansikt til ansikt, telefon, chat og e-post (Jacobsen 2015, 148). Vi har benyttet oss av intervju i form av ansikt til ansikt og via e-post, noe vi vil utdype senere i oppgaven.

Datainnsamling kan foregå både primært og sekundært. Sekundærdata vil si at forskeren baserer seg på informasjon som er samlet inn av andre, for eksempel via tekster og registerdata. Denne metoden brukes gjerne ved historiske undersøkelser. Primærdata, som vi benytter, innebærer at forskeren innhenter informasjon direkte fra mennesker eller grupper av mennesker, som i dette tilfelle er via intervju.

3.4 Utvalg

Ved kvalitativ metode benyttes det få informanter sammenlignet med kvantitativ metode (Jacobsen 2015, 178). Utvelgelse av informanter er en viktig del av forskningen. Ved å benytte kvalitativ metode ønsker vi å komme nært innpå personer i den målgruppen vi ønsker å vite noe om. Vi må velge ut ifra hvilke informanter som er mest relevante og interessante ut fra formålet med oppgaven (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 113). Vi har tatt i betraktning at utvalget ikke er representativt og at vi dermed ikke kan generalisere på bakgrunn av dette utvalget. Utgangspunktet for utvelgelsen er altså mer hensiktsmessighet som vil si at forskeren bestemmer hvilken målgruppe som er helt nødvendig, for så å velge ut personer fra målgruppen som skal delta i undersøkelsen (Johannessen, Christoffersen og Tufte 2016, 117).

For å velge ut våre deltakere har vi satt ulike kriterier. Vi skal ha en deltaker fra hvert av de fem største hotellkjedene i Norge. Det er Nordic Choice, Scandic, Thon Hotels, Radisson SAS og Smart Hotels. Bakgrunnen for dette kriteriet er at vi lettere kan sammenlikne de ulike kjedene for å se på likheter og ulikheter. Neste kriteriet er at hotellene skal holde til sentralt i Oslo. Dette er på bakgrunn av at hotellene da har tilnærmet like kundegrupper, og det gjør også intervjuene mer gjennomførbare for oss.

3.4.1 Presentasjon av informanter

I dette avsnittet vil vi presentere våre fem informanter. Det er noe variasjon i type stilling de har, men alle fem informantene har sentrale roller på hotellet. Som tidligere nevnt i oppgaven har vi valgt å holde informantene anonyme, både etter eget ønske fra enkelte av informantene, og fordi vi vil tilstrebe å få så ærlige svar som mulig. Vi vil derfor kun skrive navnet på hotellkjeden. Nedenfor har vi listet opp de ulike stillingsbeskrivelsene til informantene for å gi leseren en bedre forståelse av informantenes grunnlag til å svare:

- **Informant 1: Hotelldirektør, Thon Hotels**
 - Ansvarsområder: Ansvar for drift av hele hotellet. Overoppsyn med samtlige avdelinger, strategi, budsjettansvar og HMS.
- **Informant 2: Resepsjonssjef, Scandic Hotels**
 - Ansvarsområder: Oppfølging av ansatte, dagsoppgjør, månedsoppgjør, personalansvar, gruppebookinger og fakturering.
- **Informant 3: Resepsjonssjef, Nordic Choice Hotels**
 - Ansvarsområder: Ansvar for personalet, grupper og konferanser og «Back Office».
- **Informant 4: Quality Manager, Radisson Blu Hotels**
 - Ansvarsområder: Ansvar for hotellets renhold og at de følger kjedens standarder. Jobber tett med selskapet som står for renhold og kontrollerer at kvaliteten er på et godt nivå.
- **Informant 5: Resepsjonssjef, First Hotels**

- Ansvarsområder: Personalansvar, gruppebookinger og «Back Office».

Denne informasjonen er inkludert for å gjøre det enklere for leseren å orientere seg når vi presenterer våre funn i analysen.

3.5 Rekruttering

For å rekruttere informantene sendte vi ut en personalisert e-post. Denne inneholdt opplysninger som forklarer hvem vi er, hva oppgaven vår går ut på og hva formålet med intervjuet vil være. Rekruttering via epost er mindre tidskrevende enn å rekruttere på stedet da vi kan sende ut flere e-poster samtidig. Det kan også gi informantene bedre tid til å gi et svar, noe vi ser på som en fordel.

3.6 Semi-strukturert intervju

I følge Johannesen, Tufte og Christoffersen finnes det tre ulike måter å strukturere et intervju på. Det er ustrukturerte intervjuer, semistrukturerte intervjuer og strukturerte intervjuer. Ved å ta i bruk semistrukturert intervju i undersøkelsen vil vi få mulighet for mer fleksibilitet da man har en overordnet intervjuguide som utgangspunkt, men spørsmål og rekkefølge kan variere (2016, 148). Det kan være ulikheter i hvordan hotellene jobber med gjesteundersøkelsene, og det vil dermed være fordelaktig med en intervjuguide som gir oss mulighet til å tilpasse intervjuene underveis. På den andre siden kan det være en ulempe å benytte semistrukturerte intervjuer på den måten at intervjuet ikke vil være standardisert. Dette kan føre til at analysen kan bli noe vanskeligere (Johannesen, Tufte og Christoffersen 2016, 148). Det kan også føre til at funnene vil variere.

3.6.1 Intervjuguide

Intervjuguiden hjelper oss med å holde oversikt over hvilke temaer vi skal belyse i løpet av intervjuet, og på denne måten sikre at vi unngår å glemme viktige momenter (Jacobsen 2015, 150). Innledningsvis vil vi presentere oss selv og informere om hva prosjektet går ut på og hva vi ønsker å finne ut av. Vi vil garantere anonymitet og gå gjennom hvordan intervjuet skal dokumenteres.

I den første fasen av intervjuguiden starter vi med noen generelle spørsmål om informantenes bakgrunn og fakta om hotellet han/hun jobber på, for at informanten lettere skal komme inn i intervjusituasjonen. Videre kommer hoveddelen der vi stiller ulike nøkkelspørsmål.

Nøkkelspørsmålene er spørsmål som vanligvis krever mer utdypning og skal sørge for at forskeren får den informasjonen en trenger (Jacobsen 2015, 150). Her kommer viktig spørsmål som hvilken offline tilbakemeldingstjeneste de bruker og videre utfyllende spørsmål om bruken av dette. Formålet er å kartlegge hvor aktivt de ulike hotellene bruker resultatene, hva de ser etter, og hvilke refleksjoner de har rundt inkludering av de ansatte. Vi ønsker videre å få informasjon om de registrerer ulikheter mellom online og offline tilbakemeldingstjenester, og hva det eventuelt innebærer. Vi stiller spørsmål med formål om å kartlegge informantenes tanker rundt sammenhengen mellom resultatene fra den offline tilbakemeldingstjenesten og servicekvaliteten. Avslutningsvis spør vi om informanten har noe å legge til som vi har utelatt i intervjuet.

Se komplett intervjuguide i vedlegg 1.

3.6.2 Gjennomføring av intervju

Vi opplevde det som noe vanskelig å få respons ved rekrutteringen. Vi ønsket å få til alle fem intervjuene ansikt-til-ansikt da denne metoden har mange positive sider. En fordel er at det gir god flyt i samtalen og vi har større kontroll over intervjusituasjonen (Jacobsen 2015, 148). På den andre siden har metoden noen svakheter, og de fikk vi erfare. Det var få som kunne stille til intervju da de ikke hadde tid og anledning til det. På bakgrunn av dette endte vi opp med noen intervjuer ansikt-til-ansikt og noen over e-post. Fordelen med e-post er at det gir en enklere tilgang til personer, og intervjuene kommer ut ferdig transkribert noe som er tidsbesparende. Det gir også informantene mer tenketid i forhold til spørsmålene, noe som kan føre til mer utdypende og utfyllende svar. Den svake siden er derimot at det kan bli noe mer

oppstykket samtale og intervjueren har liten kontroll over intervjusituasjonen (Jacobsen 2015, 148). Vi mener likevel at dette ikke har påvirket vår oppgave på tanke på at vi ikke har noen personlige spørsmål der det er viktig å observere informantene. Vi har derimot spørsmål som omhandler hvordan hotellet jobber og hvilke rutiner de har.

Intervjuene som ble gjennomført ansikt-til-ansikt ble utført personlig på møterom eller i fellesarealer på hotellene hvor informantene holder til. Vi antok at dette var det beste for informantene da det kan være lettere å finne tid til et intervju når det blir gjennomført på arbeidsplassen. Intervjuet omhandler også om forhold på jobben, og arbeidsplassen vil da være en naturlig kontekst. Jacobsen forklarer *konteksteffekten* ved at kunstige omgivelser kan føre til kunstige svar (2015, 152). Informantene kan dermed føle seg mer komfortable dersom de er i kjente omgivelser, noe som igjen kan påvirke intervjuet i en positiv retning. En ulempe ved å gjennomføre intervjuet på arbeidsplassen kan være at det blir avbrytelser av kollegaer eller situasjoner som oppstår som gjør at informanten må avbryte (Jacobsen 2015, 152). Vi erfarte at det ikke ble noen forstyrrelser under noen av intervjuene.

Under intervjuet fordelte vi ansvaret slik at det var én som hadde ansvaret som intervjuer og én som hadde ansvaret som skribent og noterte underveis. Skribenten hadde også ansvar for å komme med eventuelle oppfølgingsspørsmål om det var nødvendig. Vi valgte å ikke benytte oss av lydopptak. Det er lett å tenke at det ikke er behov for å notere når man benytter seg av lydopptak, og dette ønsket vi å unngå. Det kan være utfordrende å gå gjennom hele lydopptaket etterpå dersom det er momenter man har unnlatt å notere (Jacobsen 2015, 153). Vi valgte derfor å kun notere for så å renskrive notatene raskt etter intervjuet.

Ved intervjuene startet vi med å introdusere oss selv, hva oppgaven vår går ut på og hva vi ønsket å få ut av intervjuet. Vi informerte informantene om at både de som person og hotellet de jobber på vil bli anonymisert i oppgaven. Under intervjuene benyttet vi oss av en semi-strukturert intervjuguide som vi hadde utarbeidet på forhånd. Dette førte til at vi lettere kunne komme med oppfølgingsspørsmål, noe som førte til en bedre flyt i samtalen. Informantene kom ofte inn på flere av temaene mens de svarte på ett av spørsmålene. Dette har ingen stor betydning for oppgaven da den semi-strukturerte intervjuguiden tillater at en hopper noe frem og tilbake under intervjuet. Vi kunne dermed tilpasse intervjuene underveis etter svarene til informantene. Avslutningsvis kunne informantene komme med tilleggsinformasjon om de ønsket det, og vi takket for at de hadde mulighet til å stille opp til intervjuet.

Intervjuene som ble gjennomført via e-post, skrev vi en kort tekst om oss selv og hva oppgaven vår går ut på. Videre la vi ved selve intervjuguiden slik at informantene kunne svare på spørsmålene direkte i guiden. Vi opplevde at informantene skrev utfyllende svar og vi fikk den informasjonen vi etterspurte.

3.7 Datareduksjon

Intervjuene ble utført ansikt – til – ansikt og notater ble notert ned fortløpende og renskrevet etter hvert intervju. Etter intervjuet var utført hadde vi fortsatt intervjuet godt i minnet, og vi kunne skrive inn kommentarer eller utfyllende informasjon der noe manglet. Jacobsen hevder at etter endt intervju sitter man ofte igjen med noen få hovedinntrykk, og dersom dette ikke har blitt skrevet ned, er det avgjørende at dette gjøres så raskt som mulig (2015, 200-201). Når vi gjorde dette sammen kunne vi lettere utfylle hverandre og i større grad sikre dokumentasjonen av hovedinntrykket.

Etter at alle intervjuene var gjennomført satt vi igjen med svært mye notater som vi måtte kutte ned på og trekke ut den mest relevante informasjonen. For å gjøre dette benyttet vi oss av tverrsnittbasert inndeling av data. Det handler om å konstruere et system for å «indeksere» datamengden, som vil si at man setter merkelapper på setninger eller avsnitt for å finne igjen spesielle temaer i datamaterialet. Denne prosessen kan også kalles kategorisk inndeling (Johannessen, Tufte og Kristoffersen 2016, 164-165). Postholm forklarer den kategoriske inndelingen videre med at forskerens oppgave blir å finne hendelser, handlinger eller uttalelser som er lik hverandre. Dette blir så samlet innenfor en og samme kategori. På den måten kan forskeren analysere disse dataene som data tilhørende samme klasse (2005, 97). Ved intervjuene benyttet vi oss av en intervjuguide som vi igjen hadde god nytte av ved datareduksjonen. Intervjuguiden benyttet vi som utgangspunkt for den kategoriske inndelingen ved å kategorisere all data fra alle informanter under hvert spørsmål i intervjuguiden.

4.0 Kvalitetsvurdering av undersøkelsen

4.1 Reliabilitet

For å vurdere kvaliteten på den innsamlede dataen var det tre viktige forhold vi måtte vurdere: Reliabilitet, intern validitet og ekstern validitet. Reliabilitet handler om hvor pålitelig og troverdig forskningen er, og knytter seg til undersøkelsens nøyaktighet (Johannessen, Tufte og Christoffersen 2016, 36). Undersøkelsen må være til å stole på. Det man ønsker er resultater som er relevante og riktige, og som vi kan stole på, sier Jacobsen (2015, 17). Undersøkelsens pålitelighet sier også noe om hvorvidt undersøkelsen er reproduserbar og upåvirket av målefeil. Det vil si i hvilken grad en gjentakelse av undersøkelsen vil kunne gi identiske svar (Askheim og Grenness 2008, 22).

Det kan være noe vanskeligere å etterprøve kvalitative undersøkelser enn de kvantitative. Dette er fordi at total isolasjon fra det som det forskes på ikke er mulig. Generelle trekk fra forskeren, som kjønn, alder og holdning kan være en påvirkningsfaktor på teorien, kjemien til informantene og utfallet av undersøkelsen (Tjora 2010, 176). Dersom vi kjente noen av informantene personlig vil dette kunne ha påvirket selve forskningsprosessen og resultatet av oppgaven. Vi sørget derfor for at vi valgte informanter som ingen av oss hadde kjennskap til fra før av. Askheim og Grenness gir råd om å forklare forskningsprosessen så transparent som mulig for å kunne styrke oppgavens reliabilitet, men også gjøre det mulig å teste målesikkerheten med etterprøvbarehet (2008, 23). Vi har derfor beskrevet vår forskningsprosess så nøyaktig som mulig, og vi har forsøkt å ha et bevisst forhold til at vi som forskere kan være påvirkningsfaktorer på oppgaven og dens resultat.

4.2 Validitet

Validitet innenfor kvalitativ forskning dreier seg om i hvilken grad forskerens fremgangsmåter og funn reflekterer formålet med studien, og representerer virkeligheten på en riktig måte. Validitet handler om gyldighet og relevans, og med det menes at den empirien som blir samlet inn, faktisk gir svar på det spørsmålet som er stilt (Jacobsen 2015, 17). Vi har to former for validitet, intern og ekstern. Intern validitet dreier seg om troverdighet. Johannessen, Tufte og Christoffersen forklarer at troverdigheten kan styrkes ved å tilbakeføre resultatene til informantene, og på den måten få bekreftet resultatene. Man kan også la andre

kompetente personer analysere det samme datamaterialet for å se om de kommer frem til det samme resultatet (2016, 232). Ekstern validitet dreier seg om overførbarhet. Hensikten ved all forskning er å kunne trekke slutninger utover de umiddelbare opplysningene som samles inn, og ved representative kvantitative undersøkelser vil det være mulig å gjøre statistisk generalisering. Ved kvalitative undersøkelser er dette derimot ikke like enkelt. Som nevnt tidligere i oppgaven har vi ikke som mål å generalisere og er også klar over at det er vanskelig å generalisere våre funn, da vi har få informanter.

5.0 Analyse

Målet med analysen er å trekke frem kategoriseringen for videre analyse og systematisere disse. På den måten kan man avdekke ulike mønstre i dataene og synliggjøre de (Askheim og Grenness 2008, 142). Under en analyse vil det alltid være en risikofaktor for at data blir oversett eller at man trekker feilaktig konklusjoner i analysen og fortolkningen av kvalitative data (Askheim og Grenness 2008, 142). For å unngå dette har vi begge vært aktive under analyseprosessen og vi er blitt enige om de ulike fortolkningene. I analysen har vi valgt å drøfte og analysere våre funn sammen med teorien vi redegjorde for tidligere i oppgaven. Analysen vil derfor bli presentert i tilnærmet lik rekkefølge som teorien er presentert.

5.1 Tilbakemeldingstjeneste

Vi innledet teoridelen med et avsnitt om tilbakemeldingstjenester, fordi vi ønsket å undersøke nærmere hvordan disse tjenestene og resultatene blir brukt. Det var derfor et naturlig å starte intervjuene med spørsmål om dette.

Ut ifra våre funn fant vi ut at de fleste informantene, bortsett fra informant 2, benytter seg av offline aktører for å sende ut gjesteundersøkelse til gjestene etter endt besøk. Det var noe variasjon i hvilke aktører de benyttet seg av, men både Loopon og Questback ble nevnt som begge er to sentrale bidragsytere. Alle informantene som benytter seg av offline gjesteundersøkelse har til felles at disse undersøkelsene blir sendt ut via e-post etter at gjesten har sjekket ut av hotellet. Informant 1 og 3 nevnte også at dersom det er stamgjester på hotellet, blir gjesteundersøkelsen sendt ut etter enten hvert 5.opphold gjesten har, eller annen hver måned. Informant 3 belyser det slik:

«Vi benytter oss av tjenesten Loopon og dette blir sendt ut via e-post til gjester som har bodd på hoteller for å vurdere oppholdet. Stamgjester som bor der hver uke vil ikke få mailen etter hvert opphold, men heller hver annen måned. Men dette er også avhengig av at vi har mailadressen til gjestene».

Informant 2 var altså det eneste hotellet som ikke benytter seg av en offline aktør. Her nevnes det at alle tilbakemeldinger gjøres på nett, altså via de online aktørene, eller muntlig direkte fra gjesten.

Vi ønsket også å få vite mer om hvor aktiv bruken av offline tilbakemeldingene var i forhold til de som er online. Informant 3 opplyste om at de benyttet seg av tjenesten til Loopon og dette er også den eneste tjenesten som leverer en kombinasjon av både offline og online aktører. Det gjør at online aktører som Booking.com og Trip Advisor også kommer gjennom denne kanalen, noe som gjør det mer tilgjengelig for hotellene. Det nevnes også fra samme informant at de sjekker Loopon rundt én gang i uken og at det blir gjennomført et møte annenhver uke hvor svarene fra Loopon blir tatt opp på tvers av avdelingene. Vi ser at det er noen ulikheter her. Informant 1 og 4 sier at de sjekker resultatene daglig: *«Vi sjekker både de som er offline og de som er online daglig og det svares også på kommentarene som gjestene legger igjen»* (Informant 1). Flere forteller at de sjekker både offline og online tilbakemeldinger, og det er tydelig at det blir lagt vekt på begge.

Undersøkelsen viste at informantene ikke bare bruker tid til å lese tilbakemeldingene, men også å kommentere dem. Det gjelder da de online tilbakemeldingene da det er denne plattformen som gir denne muligheten. Her kan hotellene kommentere direkte tilbake til gjesten som har lagt igjen en tilbakemelding, noe som da viser gjestene at deres tilbakemeldinger blir lagt merke til, og satt pris på. Om det er negative kommentarer kan hotellene eventuelt notere ned navnene og finne tilbake til kontaktinformasjonen i systemene. Da kan hotellet kontakte gjesten direkte over telefon eller e-post og vise at de tar tak i det som oppleves som negativt fra gjestens side.

Gjestetilbakemeldinger handler om å få større innblikk i hva man gjør som er bra og hva som må forbedres. Hotellene lever av å ha gjester og det er derfor svært viktig å vite hva gjestene opplever for å kunne gjøre endringer dersom det er noe gjestene savner eller reagerer negativt på. Da vi spurte informantene om hvilken informasjon de ser etter i tilbakemeldingene, var

konsensusen blant alle de fem informantene at de ser etter klager eller lav score, og om det er noe eller noen som har utmerket seg for gjesten. Dette uttrykte informant 3:

«Vi ser på poeng som gjesten deler ut for alle spørsmål som blir stilt for å få en forståelse for hvordan vi oppleves av våre gjester (..) det er slik vi får innspill om hvor vi er gode og hvor vi må bli bedre, samt hva som gjestene ønsker seg for at de også i fremtiden velger vårt hotell»

Zeithaml, Parasuraman og Berry hevder at kunder har et behov ved hver overnatting, og slik sett håper kunden på å oppleve den servicekvaliteten som passer deres behov best (1993). Om det er noe gjesten reagerer på i løpet av hotelloppholdet, er det ikke alle som ønsker å fortelle det direkte under selve oppholdet, spesielt gjelder det negativ omtale. Som alle informantene påpeker er det derfor viktig å gå gjennom og reflektere over alle tilbakemeldingene, slik at man har muligheten til å forbedre seg.

Informant 4 belyser viktigheten av tilbakemeldinger og mener at nøkkelen er å mestre dette for å kunne være med å konkurrere med hotellene på toppen:

«Vi må lytte til den, følge den opp, svare gjestene og vise at vi tar dem på alvor. Feedback er i dag fullt synlig for allmenheten på sosiale medier og den har stor innvirkning på hvilket hotell folk velger å booke (..) det er per i dag det beste verktøy vi har til utvikling».

5.2 Service

Vi spurte informantene om de mente at servicekvaliteten blir bedre ved bruk av offline gjesteundersøkelsen. Alle de fem informantene er enige om at gjestetilbakemeldinger er nøkkelen til å kunne forbedre seg og anser tilbakemeldinger som helt avgjørende, enten det er offline eller online. Informant 1 belyser nettopp dette i sine uttalelser: *«Jeg har selv opplevd hvordan resultater fra interne undersøkelser og dens kontinuerlige bruk påvirker servicenivået positivt (..) det en måler, det har en fokus på, og har dermed et verktøy for å påvirke resultatet».*

Informant 2 er den eneste som ikke benytter seg av offline undersøkelsen, men er likevel enig med de andre informantene i forhold til at tilbakemeldinger er viktig. Informant 2 opplever det likevel noe annerledes. De får altså offline tilbakemeldinger kun muntlig, og forteller at

flsteparten av gjestene gir liten eller ingen tilbakemelding muntlig. H*n mener dette skyldes av at man enten ikke tør å si ifra direkte, eller at gjesten syntes det er enklere å sitte bak en pc å skrive en anmeldelse. På den andre siden forklarer informant 2 at *«fordelen med muntlig tilbakemelding er at man kan ha muligheten til å løse problemet der og da, i stedet for etter oppholdet»*. Et viktig innspill kan være å vurdere om hotellet til informant 2 bør innføre intern gjesteundersøkelse. Dette kan også begrunnes ut ifra svaret på det neste spørsmålet til informantene.

I undersøkelsen ønsket vi nemlig å kartlegge om informantene opplevde noen ulikheter på tilbakemeldingene de får fra de som er offline og de som er online, og det viste seg å være et klart skille her. Informant 4 hevdet at de ser at gjestene skiller mellom å skrive til hotellet i en offline undersøkelse og i plattformer som er online: *«Tilbakemeldingene til oss opplever vi i tendensen strengere når det gjelder å dele ut poeng/terningskast/stjerner (..) kommentarene bærer oftere preg av være konstruktive og til å forstå som innspill til oss for å bli bedre»*. Informant 4 forklarer videre at i online plattformer er kommentarene ofte kortere og lettere å forstå, som for eksempel «slik er det på dette hotellet». H*n avslutter med å si at *«det er ofte tydelig at interne skriftlige tilbakemeldinger er rettet mot hotellet, mens offentlige plattformer er rettet mot andre potensielle hotellgjester»*. Dette støttes av informant 2,4 og 5 som opplever mye av det samme. Informant 2 mener også at mye av det som blir skrevet på nett, altså de online plattformene, er mer overdrevet enn det det er i virkeligheten. Ut ifra disse funnene er det tydelig at det kan være lurt å benytte seg av både offline og online tilbakemeldinger, da det er såpass med ulikheter i forhold til hvordan gjestene benytter seg av de ulike plattformene. Ellingsen viser at god servicekvalitet handler om å vite og forstå hva kunden er ute etter og deres forventninger, og dermed legge alt til rette for at gjesten skal kunne oppleve god service (2013, 151). Nettopp derfor er det svært viktig at hotellet får begge typer tilbakemeldinger. Dette gir da hotellet mer informasjon om hvilke forventninger gjestene har, og om de ble innfridd eller ikke, som igjen vil gi hotellet best mulig forutsetninger til å forbedre seg.

Et annet spørsmål vi ønsket å undersøke var om negative tilbakemeldinger førte til konkrete tiltak og endringer. Vi spurte informantene om hva som skal til for at de gjør endringer eller andre tiltak. Det er mange gjester som bor på et hotell og alle disse gjestene kan ha ulike

forventninger og ulik oppfatning av servicekvalitet. Det én gjest syntes er dårlig, kan en annen gjest være helt fornøyd med. Dette støttes også av Zeithaml, Parasuraman og Berry som hevder at kundens egen atferd og forventninger har en stor betydning på hvordan de oppfatter den servicen som blir gitt (1993). På bakgrunn av dette er det ikke alltid like enkelt å se ut ifra tilbakemeldingene om det bør gjøres endringer eller ikke, og det bekrefter informant 4: «Selvfølgelig, hvis vi får noen klager, men merparten er fornøyd, så gjør vi kanskje ikke noen endringer». Informant 3 forteller hvordan praksis de har i forhold til dette:

«Ved gjentatte tilbakemeldinger ser ledelsen nøye på strukturen og rutiner rundt saken. Målet er å oppdage hva som nøyaktig «plager» gjesten, og hva som er årsaken til at det kan oppstå igjen og igjen. Så jobbes det med å legge opp til en struktur eller rutiner som fører til en bedre hotellopplevelse for alle gjester».

I forhold til alvorlige klager er det ikke bare viktig å se på rutinene og eventuelt endringer, men også kontakte gjesten direkte. Det handler om å vise gjesten at de tar slike tilbakemeldinger på alvor og at man ønsker at gjesten kommer tilbake. På den måten har man muligheten til å rette det opp og gjesten føler at han/hun blir sett. Det er derimot ikke alle tilbakemeldinger som er like alvorlige, men som likevel er viktig å ta tak i. Informant 4 påpeker at de ofte gjør konkrete tiltak og kommer med eksempelet om at de her om dagen fikk tilbakemelding på at det var lite hyggelig med sneiper som lå utenfor hotellet. På grunn av denne kommentaren har hotellet nå økt frekvensen på renhold ute rundt bygningen. Sneiper på bakken er en liten detalj, men er likevel med på å påvirke totalopplevelsen til gjesten. Derfor er det viktig at hotellet både blir oppmerksom på det, og gjør noe med det.

Informant 3 belyser også viktigheten av tilbakemeldinger som videreføres til hovedkontoret:

«Vi benytter også gjentatte tilbakemeldinger for å gjøre kjedens ledelse oppmerksom på behov hotellet har som ligger under hovedkontors ansvarsområde (..) i slike tilfeller synliggjør gjesten gjentatte tilbakemeldinger saken og underbygger hotellet argumentasjon for forandring, støtte eller ekstra ressurser».

5.3 Ledelse

Apostolos Apostolou hevder at det å involvere de ansatte er en svært viktig faktor for ledelsen. Dette på bakgrunn av at de ansatte er bedriftens viktigste ressurser, og å bli involvert

fører til mange positive faktorer som blant annet motivasjon og et større perspektiv på den jobben de utfører (2000, 2). Vi spurte informantene om resultatet fra gjesteundersøkelsene blir kommunisert ut til de ansatte i de ulike avdelingene, og svarene fra alle fem informantene viste flere likheter. Et fellestrekk er at det er avdelingslederne som har ansvaret for å videreformidle resultatene til sine avdelinger. Informant 5 nevner også at de både henger opp resultatene på kontoret bak resepsjonen, samt sender det ut på mail til alle i avdelingene. Dette bidrar til at alle har muligheten til å lese gjennom svarene når de måtte ønske det. Flere av informantene tok også opp at de er nøye på å se om det er nevnt noen navn på ansatte i tilbakemeldingene. Om det skulle være nevnt et navn i en negativ kontekst blir dette tatt opp med den personen det gjelder før alle andre får tilgang, og etter det eventuelt sensurert for de andre dersom det skulle være sensitive opplysninger.

I følge Kaufmann og Kaufmann er et av de mest grunnleggende spørsmålene i psykologien hva slags motiver som ligger til grunn for menneskers atferd. Kaufmann og Kaufmann forklarer videre motivasjon som *«en prosess som setter i gang, gir retning til, opprettholder og bestemmer intensitet i atferd»* (2009, 93). Motivasjonen til de ansatte kan ha stor innvirkning i hvordan kundehåndteringen og kommunikasjonen med kunden blir, og kan dermed også påvirke servicekvaliteten. Informant 1 understreker viktigheten av både involvering og motivasjon, som ofte er to faktorer som gjerne henger sammen:

«Det er veldig viktig for oss å inkludere hele teamet. Det er spesielt de ansatte som møter gjester direkte som er nøkkelen til å bidra til en god gjesteopplevelse (..) Når det gjelder å motivere de ansatte prøver vi å ha ulike konkurranser som motiverer de til å yte bedre service og de blir nevnt med navn».

Informant 1 legger også til at når det gjelder ledelsen, har de fokus på å tolke tilbakemeldinger og se på behov for endringer i rutiner. De er også opptatt av å sette søkelyset mot ubrukt potensial hos ansatte, samt vurdere behov for oppgraderinger eller endringer i produktet og trender i gjestens hotellopplevelse. På den måten blir tilbakemeldingene vurdert og tolket helhetlig, både med tanke på strakstiltak og langsiktige strategiske beslutninger. Informant 4 støtter dette og mener det er en selvfølge at alle må få ta del i den feedbacken hotellet får da det er den eneste måten man kan forbedre seg på. Informant 2 mener det er svært viktig å inkludere alle ledd og forteller videre at alle er med på å skape gode resultater. Informant 2 nevner også motivasjon: *«(..) det gir også motivasjon til de ansatte å vite hvordan det går,*

samt se sitt eget navn skrevet på en tilbakemelding». Det er tydelig at det er enighet blant alle informantene om å involvere de ansatte er en nøkkelfaktor til servicekvalitet.

Motivasjon kan skapes på flere måter og det er også ulikheter i forhold til hva man motiveres av. Resultatene fra offline undersøkelsene vil ofte også vise hotellets score, noe som kan bli målt opp mot de andre hotellene i samme kjede. Dette kan være en fin motivasjonsfaktor for de ansatte. Denne påstanden støttes av informant 2 som forteller at deres hotellkjede har konkurranse om høyest score på ulike kategorier, og opplever at de ansatte syntes det er gøy å følge med på. Informant 5 stiller seg også positiv til denne typen konkurranse, og forteller at de også har noen overordnede mål på kjedenivå for alle spørsmålene som blir stilt.

«Vi ser også gjennomsnittet hotellkjeden har oppnådd for samme periode og spørsmålene vi sjekker, samt at vi ser gjennomsnittresultatet for vårt konsept i kjeden (..) En kjedeintern konkurranse eksisterer for frokosten og alle spørsmål som omfatter den».

De er de ansatte på hotellet som møter gjesten og som i stor grad er med på å påvirke hotellets servicekvalitet. Om de ansatte føler seg inkludert, vil dette også kunne ha stor påvirkning for de ansattes motivasjon. Når de ansatte er motiverte for den jobben de har, er tilfredse og glade når de er på jobb, vil dette igjen smitte over på gjestene i positiv retning. Vi kan trekke inn The Service Profit Chain som vi redegjorde for i teorien som belyser nettopp dette (Heskett m.fl. 1994). Fornøyde ansatte resulterer i fornøyde gjester.

6.0 Avslutning

Avslutningsvis vil vi komme med konklusjoner av problemstilling og analysen, samt våre anbefalinger til videre forskning.

6.1 Konklusjon

Målet med denne oppgaven var å få et større innblikk i hvilken grad gjestetilbakemeldinger kan bidra til å utvikle servicekvaliteten på et hotell. For å finne ut av dette måtte vi kartlegge på hvilken måte de ulike hotellkjedene bruker offline gjesteundersøkelser og hvilke rutiner de har rundt dette.

Funnene i studiene viser at fire av fem informanter i dag benytter seg av gjestetilbakemeldinger via den offline plattformen, og alle er aktive på den som er online. Ved å benytte seg av gjestetilbakemeldinger fra den offline plattformen har de et stort konkurransefortrinn ved å benytte disse til å utvikle seg selv, og servicetilbudet til hotellet. Funnene viser nemlig at det er noen ulikheter i tilbakemeldingene på offline og online plattformer. På de offline plattformene er tilbakemeldingene mer rettet mot hotellet, mens tilbakemeldingene på de online plattformene er mer rettet mot potensielle gjester. Dette støttes også av en undersøkelse gjort av Anderson (2012). Resultatet viser at omdømmet til hotellet, målt etter gjesteanmeldelser som er online, har en stor påvirkning på hotellets ytelse av service. Som tidligere nevnt viser det seg at hoteller som fokuserer på bruk av tilbakemeldingene i sitt arbeid med utvikling og forbedring av service, vil få mye igjen i form av økonomisk gevinst og økt omdømme. De offline plattformene gir derimot tilbakemeldinger direkte fra gjesten til hotellet, noe som gjør at hotellet får en mer konkret tilbakemelding i form av forbedringsresultater eller positive opplevelser.

Vi mener gjestetilbakemeldingene er helt sentrale i forbedringen av servicekvalitet, og er kanskje det viktigste redskapet i iverksettelsen av aktuelle tiltak. De tilbakemeldingene som kommer inn av de offline aktørene er sentrale i dette arbeidet. Servicekvalitet handler om kundenes forventninger og opplevelse, og det sentrale er kundenes grad av tilfredshet. Derfor er det helt avgjørende å lytte til hvilke synspunkter og opplevelser gjestene har.

Vi kan dermed konkludere med at gjestetilbakemeldinger i stor grad *kan* bidra til forbedring av servicekvaliteten, og det kan være et svært sentralt utviklingsverktøy i arbeidet mot en bedre serviceleveranse og tilfredsstillende gjester. Vi vil likevel igjen poengtere at påstanden ikke kan generaliseres til alle hoteller da vi har hatt et lite utvalg. Med de funnene vi har gjort under denne prosessen vil vi likevel fastslå at arbeidet med tilbakemeldingstjenester er en sentral del av utvikling og fordeling av servicekvaliteten hos hoteller.

6.2 Begrensninger og videre arbeid

Under arbeidet med denne oppgaven var vår største utfordring å ha et representativt utvalg. Vi ønsket å benytte flere informanter fra ulike hotellkjeder for å kartlegge hvordan de ulike kjedene jobber, og om de ser på viktigheten av tilbakemeldingstjenester som like stor. Vi

hadde noen utfordringer med å få respons ved rekrutteringen, men fikk tilslutt svar fra de ulike kjedene vi ønsket. Noen var villige til å stille til intervju ansikt til ansikt, og noen kunne stille opp ved å ta intervjuet over e-post. Vi mener det likevel ikke har påvirket selve resultatene i noen grad da vi som nevnt tidligere kun trengte generelle svar om rutiner og meninger, og ikke selve det personlige aspektet i svarene. Vi som studenter har begge liten erfaring med å utføre kvalitative intervjuer og dette kan da ha hatt en innvirkning under datainnsamlingen. I løpet av intervjuene tilegnet vi oss mer kunnskap og tilpasset oppfølgingsspørsmålene noe etter de første intervjuene. Dette kan ha resultert i at det ble noen ulikheter ved intervjuene fra de aller første, til intervjuene vi gjorde til slutt.

Når det gjelder videre arbeid og studier er det ulike områder som kunne vært spennende å ta i betraktning. Ut ifra våre funn kom det frem at det var ulikheter i type tilbakemeldinger på hotellenes egne utsendte gjesteundersøkelser og tilbakemeldinger på online plattformer. Dette er et tema som kunne være spennende å se nærmere på både i forhold til hvilke tilbakemeldinger som gir mest verdi for hotellet, og da hvilke tilbakemeldinger hotellet eventuelt bør ha størst fokus på. Det kunne også vært interessant å se nærmere på akkurat hvilke type spørsmål i de utsendte gjesteundersøkelsene som gir mest verdifull informasjon for hotellet, og eventuelt rette en ny undersøkelse mer mot selve gjesten og da undersøke hva de mener er viktig å ha med i undersøkelsene.

Litteraturliste

- Aakerøe, Kjell. 2006. *Samspill I Organisasjoner - Om utvikling og bruk av menneskelige ressurser i organisasjoner*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Andersen, Jon Aarum og Bengt Abrahamsson. 1996. *Organisasjon-om å beskrive og forstå organisasjoner*. Oslo: Cappelen akademisk forlag.
- Anderson, Chris. 2012. *The Impact of Social Media on Lodging Performance Center for Hospitality Research Report*. Cornell University School of Hotel Administration. 12(15):5
- Andreassen, Tor Wallin. 2006. *Serviceledelse, planlegging og styring av sannhetensøyeblikk*. 5. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag.
- Apostolou, Apostolos. 2000. *Employee Involvement. Dissemination of Innovation and Knowledge Management Techniques*, Technical University of Crete.
http://www.urenio.org/tools/en/employee_involvement.pdf
- Askheim, Ola Gaute Aas & Tor Grenness. 2008. *Kvalitative metoder for markedsføring og organisasjonsfag*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Baard, Paul P., Edward L. Deci og Richard M. Ryan. 2004. *Intrinsic Need Satifcation: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings*. Journal of Applied Social Psychology. 34(10):2045-2068.
- Bamberger, Peter og Ilan Meshoulam. 2000. *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation and Impact*. Sage Publications
- BlueVolt. 2007. *For quality customer service make employee training a priority*. Electrical wholesaling. 88(1)
- Chun, Rosa og Gary Davies. 2009. *Employee Happiness Isn't Enough to Satisfy Customers*.

Harvard Business Review. Lesedato 27.april 2017: <https://hbr.org/2009/04/employee-happiness-isnt-enough-to-satisfy-customers>

Deci, Edward L. og Richard M. Ryan. 2002. *Handbook of Self-Determination Research*. New York: University of Rochester Press

Ellingsen, Kristen Albert. 2013. *Markedsføringsledelse for Reiselivsnæringen*. Bergen: Fagbokforlaget

Ellingsen, Kristen Albert og Mehmet Mehmetoglu. 2005. *Perspektiver på Markedsføring av Reiselivet*. Bergen: Fagbokforlaget

Fazlzadeh, Alireza, Mohammad Faryabi, Hossein Alizadeh Darabi og Behrad Zahedi. 2012. A *Survey on the Effect of Service Delivery System on Corporate Performance Using Service Profit Chain Model*. International Journal of Business and Management. 7(6):161-171.

Geen, Russell G. 1995. *Human Motivation: A Social Psychological Approach*. Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.

Grennes, Tor. 2001. *Innføring i Vitenskapsteori og Metode*. 2. utg. Oslo: Universitetsforlaget AS.

Grönroos, Christian. 2007. *Service management and marketing - customer management in Service Competition*. 3. utg. England, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Hargie, Owen. 2006. *The Handbook of Communication Skills*. 3. utg. London: Routhledge

Heskett, James L., W. Earl Sasser, Leonard Schlesinger. *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. 1997. New York: The Free Press

Jacobsen, Dag Ingvar. 2007. *Hvordan organisasjoner fungerer*. Bergen: Fagbokforlaget

- . 2015. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?* 3. utg. Oslo: Cappelen Damm AS
- Johannesen, Asbjørn, Per Arne Tufte og Line Christoffersen. 2016. *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode*. 5. utg. Oslo: Abstrakt forlag
- Khan, Muhammad Ikhlas. 2012. *The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees*. Business Review, 7(2): 84-95
- Kaufmann, Geir & Astrid Kaufmann. 2009. *Psykologi i organisasjon og ledelse*. 4. utg. Bergen: Fagbokforlaget.
- Kotter, John P. 1990. *What Leaders Really Do*. Harvard Business Review. Lesedato 12.april 2017:
http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38981979/53e8d1150cf25d674ea86c71.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1492010927&Signature=PCoIgIbHPAyQUv1dt4GXS61h%2BPk%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DHBRs_10_Must_Reads_on_Leadership_2011.pdf#page=26
- Lovelock, Christopher og Lauren Wright. 2001. *Service Marketing and Management*. 2. utg. New Jersey: Pearson Education
- Ndla. *Sannhetens øyeblikk*. Lesedato 1. April 2017:
<http://ndla.no/nb/node/101554?fag=102781>
- Northouse, Peter G. 2007. *Leadership: Theory and practice*. California: Sage Publications Inc.
- Normann, Richard. 2000. *Service Management*. 3. utg. Oslo: J.W. Cappelens Forlag as
- Porter, Lyman, Gregory Bigley og Richard Steers. 2003. *Motivation and Work Behaviour*.

New York: McGraw-Hill.

Postholm, May Britt. *Kvalitativ metode – En innføring med fokus på fenomenologi, etnografi og kasusstudier*. 2005. Oslo: Universitetsforlaget

Rouse, Paul, William Maguire og Julie Harrison. 2011. *Revenue Management in Service Organizations*. New York: Business Expert Press

Simons, Kate. 2005. *Exceptional customer service requires training all employees*. Hotel & Motel Management. 220(2).

Skorstad, Espen. 2005. *Rett person på rett plass: psykologiske metoder i rekruttering og lederutvikling*. 2. utg. Oslo: Gyldendal Akademsik

Tech Target. Customer Relationship Management. Lesedato 25.mars 2017:
<http://searchcrm.techtarget.com/definition/CRM>

Tjora, Aksel. 2010. *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. 1. utg. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS

Tripadvisor, *About us*. Lesedato 28. Mars 2017:
https://no.tripadvisor.com/pages/about_us.html

Tronvoll, Bård. 2005. *Faktorer som påvirker servicekvalitet* i Kristen Albert Ellingsen og Mehmet Mehmetoglu: *Perspektiver på markedsføring av reiseliv*. Bergen: Fagbokforlaget.

World Tourism Organization, 2014. *Online Guest Reviews and Hotel Classification Systems – An Integrated Approach*. UNWTO, Madrid
http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/pdf/online_guest_reviews_and_hotel_classification_systems_an_integrated_approach.pdf

Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry og A. Parasuraman. 1993. *The nature and determinants of customer expectation of service*, *Journal of the Academy of Marketing Science*. 21(1)

Intervjuguide

- Velkommen
- Litt om oss
 - Hotellstudenter på tredjeåret fra Høyskolen Kristiania som arbeider med bacheloroppgave
- Hensikten med intervjuet
 - Finne ut hvordan hotellet bruker offline undersøkelser (og om de gjør) i praksis, hva er rutinene, hvordan bruker de resultatene, og hvilke tanker de gjør seg om involvering av alle ansatte
- Informere om anonymitet
 - Vi vil verken nevne navnet på personen eller selve hotellet, kun hvilken kjede hotellet tilhører
- Gjøre rede for hvem som stiller spørsmålene og hvem som noterer
- Spørre om det er noen spørsmål før vi begynner?

Innledende spørsmål

1. Fortell kort om din stilling på hotellet og hvilke ansvarsområder du har?
2. Fortell kort om hotellet du jobber på? Hvilke typer gjester har dere flest av? Er det business eller pleasure?

Hovedspørsmål

1. Bruker dere en offline tilbakemeldingstjeneste? Hvis ja, hvilken og hvordan blir den kommunisert til gjestene?
2. Hvor aktivt bruker dere offline tilbakemeldingene i forhold til de som er online?

Vedlegg 1 – Intervjuguide

3. Hvor ofte ser dere på resultatene og tilbakemeldingene?
4. Hvordan opplever dere svarprosenten i forhold til antall gjester?
5. Hvordan bruker dere resultatene og tilbakemeldingene?
 - a. Hvilken informasjon ser dere etter?
 - b. Blir resultatet kommunisert ut til de ansatte i ulike avdelinger?
 - c. Hvordan ser dere på viktigheten av å inkludere alle ledd?
6. Har dere noen interne konkurranser i kjeden om høyest score på ulike punkter?
 - a. Har dere noen overordnede mål på kjedenivå?
7. Mener du at serviceleveransen blir bedre ved bruk av offline undersøkelsen?
 - a. I så fall, hvorfor?
8. Merker dere noen forskjell på tilbakemeldingene dere får på de offline vs de online?
 - a. I så fall, hva?
9. Har dere gjort noen konkrete tiltak etter en tilbakemelding på offline undersøkelsen? I så fall hva?
 - a. Dersom det kommer flere klager på det samme, hva skal til for at dere gjør endringer?
10. Er det noe du ønsker å legge til?